

**أعتماد معايير جائزة مالكوم بالدرج الدولية للجودة لتحقيق الاداء المتفوق**  
**دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري الشركات الصناعية في محافظة بغداد**  
**Adoption of Malcolm Baldrige international criterion awards for an**  
**excellent performance A survey study of some managers opinions of**  
**industrial companies in Bagdad governorate**

**عائشة حمودي هاشم**

جامعة بغداد /كلية الإدارة والاقتصاد/قسم الإدارة الصناعية

Aishahashim70@coadec.uobaghdad.edu.iq

**المستخلص**

تتبنى المنظمات الدولية والإقليمية والمحلية مجموعة من المعايير والجوائز التي تخص الية ادارة الشركات الصناعية وكيفية وصولها الى التفوق. ركز البحث الحالي على اختبار الجوانب الأساسية لجائزة مالكوم بالدرج لتحقيق الأداء المتفوق (القيادة، التخطيط الاستراتيجي، التركيز على السوق والزبون، المعلومات والتحليل، تركيز الموارد البشرية، فاعلية العمليات، نتائج الأعمال) وتم تطبيق البحث على ثلاث من الشركات الصناعية العراقية لمعرفة مدى تطبيقها لهذه المعايير. وقد قام الباحث باعداد استمارة استبيان وزعت على عينة من المديرين في ثلاث شركات صناعية (الشركة العامة للزيوت النباتية والشركة العامة للصناعات القطنية والشركة العامة للصناعات الانشائية) بواقع (١٥) استمارة لكل شركة. أجريت عملية التحليل اعتماداً على عدد من الوسائل الإحصائية للتحقق من صحة فرضيتين. الاولى هل ان الجوانب الاساسية لهذه الجائزة تساهم في تحقيق تفوق الاداء المنظمي والفرضية الثانية هل هنالك تباين ذو دلالة معنوية بين الشركات عينة البحث في مؤشرات الأداء المتفوق. وجاءت نتائج البحث مطابقة للفرضيات التي تم وضعها حيث تبين ان الجوانب الاساسية لجائزة بالدرج الانفة الذكر تساهم في تحقيق تفوق الاداء المنظمي وإن تركيز الإدارة على وضع رؤية واضحة فضلاً عن المشاركة الشخصية للقيادة ومراجعتها لمستويات أداء العاملين قد تم توظيفه بشكل جيد. وقد تم الخروج بعدد من الاستنتاجات واقتراح التوصيات التي يؤمل أن يستفاد منها المعنيون في هذا المجال كالاهتمام بالجوانب الإدارية والعلمية وتشجيع المنافسة بين العاملين في مجال الاداء المتفوق عن طريق تثمين الجهود المبذولة ماديا ومعنويا وإجراء لقاءات مستمرة بينها وبين جميع العمال.

الكلمات المفتاحية: معايير جائزة مالكوم بالدرج، الاداء المتفوق

**Abstract**

International, regional and local organizations sponsor a set of standards and awards to deal with the management of industrial companies and how they arrive to excel. The current

research focused on testing the basic aspects of the Malcolm Baldrige criterion award to achieve a superior performance (leadership, strategic planning, focusing on the market and the customer, information and analysis, the concentration of human resources, the effectiveness of operations, business results) which applied on three of Iraq's industrial companies to find out how to apply for these Standards. The researcher had prepared a questionnaire which distributed to a sample of managers of the three industrial companies (General Company for Vegetable Oils and the General Company for Cotton Industries and the General Company for Construction Industries) by (15) forms for each company. Analysis was performed depending on the number of statistical methods to validate two assumptions. If the basic aspects of this award contribute to achieving a performance organisational and the second hypothesis is there a significant contrast between the sample of companies in the superior performance indicators. The results came matching the hypotheses that have been developed and show that the basic aspects of the award contribute to achieving a performance organisational and the administration's focus on the development of a clear vision, as well as personal involvement of leadership and review of the levels of performance of employees have been employed well. It has been out a number of conclusions and propose recommendations that will hopefully be taken advantage by the responsible of this domain taking attention to the administrative and scientific aspects and encourage competition between workers in the field of superior performance by valuing the efforts financially and morally and conducting ongoing meetings between them and all the workers.

**Key words: standards Malcolm Award stairs, superior performance**

## المبحث الأول : منهجية البحث

### أولاً: مشكلة البحث:-

تعاني الكثير من الشركات الصناعية العراقية على اختلاف انواعها وانشطتها تباين في مستوى الاداء المتفوق مما يجعلها غير قادرة على مواكبة التغيرات ومواجهة المنافسة الشديدة بعد الانفتاح الاقتصادي الذي يشهده العالم. ولغرض معرفة مستوى الاداء المتفوق للشركات الصناعية العراقية ومدى تطبيقها لمعايير جائزة مالكوم بالدرج تم اختيار الشركات عينة البحث (الشركة العامة للزيوت النباتية، الشركة العامة للصناعات القطنية والشركة العامة للصناعات الانشائية) .

وقد تم تحديد معالم مشكلة البحث من خلال التساؤلات الآتية:

- ١- ما مستوى الأداء لدى الشركات المبحوثة؟ وهل ترقى إلى التفوق؟
- ٢- ما طبيعة الفروق بين الشركات (عينة الدراسة) في مؤشرات الأداء المتفوق؟
- ٣- ما مستوى الاداء التي توصلت اليها الشركات المبحوثة مقارنة مع جائزة مالكوم بالدرج؟

### ثانياً: أهمية البحث:-

يستمد البحث أهميته من المتغيرات التي تناولته، كما وتتضح أهميته من خلال أهمية المتغير موضوع البحث (الأداء المتفوق) بالنسبة للشركات المبحوثة وما لها من تأثير في تفوق الشركة وتحقيق المكانة والنمو والربحية وغيرها من أشكال التفوق.

### ثالثاً: أهداف البحث:-

من أجل الإحاطة بأبعاد مشكلة البحث فإنها تسعى إلى بلوغ الأهداف الآتية:-

١- تحديد مؤشرات الأداء للشركات المبحوثة على وفق أنموذج (Malcolm Baldrige)

٢- قياس الفروقات ذات الدلالة المعنوية بين الشركات المبحوثة وعلى مستوى أبعاد البحث .

٣- إثارة اهتمام قيادات الشركات بموضوع البحث للاستفادة منها في حال تطبيقها.

### رابعاً: فرضيات البحث:- ينطلق البحث من الفرضيات الآتية:

#### ١- الفرضية الرئيسة الأولى:-

تساهم (القيادة، التخطيط الاستراتيجي، التركيز على السوق والزبون، المعلومات والتحليل، تركيز الموارد البشرية، فاعلية العمليات ونتائج الاعمال) في تحقيق تفوق الأداء المنظمي. وتتفرع من هذه الفرضية الرئيسة الفرضيات الفرعية الآتية:

أ- تساهم القيادة في تحقيق تفوق الأداء المنظمي.

ب- يساهم التخطيط الاستراتيجي في تحقيق تفوق الأداء المنظمي.

ج- يساهم تركيز الشركة على السوق والزبون في تحقيق تفوق الأداء المنظمي.

د- تساهم المعلومات والتحليل في تحقيق تفوق الأداء المنظمي.

هـ- يساهم التركيز على الموارد البشرية في تحقيق تفوق الأداء المنظمي.

و- تساهم فاعلية العمليات في تحقيق تفوق الأداء المنظمي.

ز- تساهم نتائج الاعمال في تحقيق تفوق الاداء المنظمي .

#### ٢- الفرضية الرئيسة الثانية:-

يوجد تباين ذو دلالة معنوية بمستوى ثقة (٠.٠٥) بين الشركات عينة البحث في مؤشرات الأداء المتفوق.

وتتنبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية:-

أ- توجد فروق معنوية بين الشركات عينة البحث فيما يخص القيادة.

ب- توجد فروق معنوية بين الشركات عينة البحث فيما يخص التخطيط الاستراتيجي.

ج- توجد فروق معنوية بين الشركات عينة البحث فيما يخص تركيز الشركة على السوق.

- د- توجد فروق معنوية بين الشركات عينة البحث فيما يخص المعلومات والتحليل.
- ه- توجد فروق معنوية بين الشركات عينة البحث فيما يخص التركيز على الموارد البشرية.
- و- توجد فروق معنوية بين الشركات عينة البحث فيما يخص فاعلية العمليات.
- ز- توجد فروق معنوية بين الشركات عينة البحث فيما يخص نتائج الاعمال .

#### خامساً: حدود البحث:

##### ١- الحدود المكانية: أجري البحث في :

- أ- الشركة العامة للصناعات الإنشائية التابعة لوزارة الصناعة والمعادن والكائنة في مدينة بغداد/ الزعفرانية.
- ب- الشركة العامة للصناعات القطنية التابعة لوزارة الصناعة والمعادن والكائنة في مدينة بغداد/ الكاظمية.
- ج- الشركة العامة للزيوت النباتية التابعة لوزارة الصناعة والمعادن والكائنة في مدينة بغداد/ الكرادة.
- ٢- الحدود البشرية: طبق البحث على عينة من المستويات الإدارية العليا والوسطى فضلاً عن بعض مديري الوحدات الإنتاجية ممن له الخبرة والاختصاص في الشركات المبحوثة.
- ٣- الحدود الزمنية: أجري البحث بجانبه الميداني خلال المدة الواقعة من (٢٥/١٢/٢٠١٤) حتى (٢٥/٤/٢٠١٥).

#### سادساً : مجتمع وعينة البحث:

##### ١- مجال ومجتمع البحث :

- أجري البحث في عدد من الشركات التابعة لوزارة الصناعة والمعادن في قطاعات ثلاثة. يبلغ عدد الشركات التابعة للوزارة في هذه القطاعات (٢٤) شركة وزعت الشركات على ثلاث قطاعات وهي:
- أ- الغذائية: عدد الشركات التابعة لهذا القطاع (٨) ويبلغ عدد الشركات العاملة منها (٥) حالياً.
- ب- نسيجية: عدد الشركات التابعة لهذا القطاع (٨) ويبلغ عدد الشركات العاملة منها (٥) حالياً.
- ج- إنشائية: عدد الشركات التابعة لهذا القطاع (٨) ويبلغ عدد الشركات العاملة منها (٧) حالياً.
- ٢- عينة البحث:

طبق البحث على عينة من المديرين في شركات ثلاثة من الشركات التابعة لوزارة الصناعة والمعادن وحددت عينة البحث على المستويات الإدارية العليا والوسطى ممن يمتلكون خبرة وكفاءة ومعرفة بتقييم مستوى الاداء لهذه الشركات. وبذلك فقد بلغت عدد الاستثمارات الموزعة لإفراد عينة البحث بواقع ٤٥ استبانة في حين كان عدد الاستثمارات المسترجعة بواقع ٣٥

استبانة والصالحة هي ٣٠ استبانة أي بنسبة استجابة ٦٣.٥% على مستوى الشركات اجمع، وفيما يأتي نبذة مختصرة عن الشركات الثلاث تم الحصول عليها من خلال الإطلاع على سجلات ووثائق الشركات والأرشيف والدليل الخاص بكل شركة في وزارة الصناعة والمعادن

### ٣- نبذة مختصرة عن عينة البحث:

#### أ- الشركة العامة للزيوت النباتية:

أسست الشركة عام ١٩٧٠ من دمج عدة مصانع وهي معمل الزيوت النباتية وبذور القطن والرافدين لصناعة المنظفات وشركة صابون أبو الهيل. وتضم الشركة: (مصنع الرشيد، ومصنع المأمون، ومصنع المعتصم، ومصنع الأمين، ومصنع الفارابي). وتختص هذه الشركة بإنتاج الدهون الصلبة والزيوت السائلة، والصابون الصلب والسائل، ومسحوق التنظيف والسائل والمحاليل القاصرة، ومستحضرات التجميل (معجون الحلاقة والأسنان والغسل ومرطب البشرة ومرطب اليد)، ومنتجات خاصة بالأطفال، و كما تنتج حامض السلفونيك، الكسيرين، المنتجات العلفية (المركبات البروتينية، كحب زهرة الشمس والقطن)، طبع وتصنيع العلب والعلامات الورقية والمطبوعات التي تحتاجها الشركة والشركات التابعة للوزارة. عدد منتسبي الشركة (٤٠١٩).

#### ب- الشركة العامة للصناعات القطنية.

أسست الشركة العامة للصناعات القطنية عام (١٩٤٥) ثم أصبحت إحدى تشكيلات وزارة الصناعة والمعادن استناداً إلى قرار مجلس قيادة الثورة المنحل المرقم (٢٢) في (١٩٨٨/٣/٦) كمؤسسة.

وتنفيذاً لأحكام قانون الشركات العامة المرقم (٢٢) لسنة (١٩٩٧) اصدرت شهادة تأسيس الشركة باسمها الحالي، المبلغ بكتاب وزارة الصناعة والمعادن/ الدائرة القانونية في (١٩٩٢/١٢/٢٢) ويكون موقعها ومركزها الرئيس في محافظة بغداد/ الكاظمية. تضم الشركة العامة للصناعات القطنية عدداً من المصانع والجدول (١) يوضح هذه المصانع ومنتجاتها.

#### جدول (١) مصانع الشركة للصناعات القطنية ومنتجاتها

| ت | اسم المصنع                         | سنة التأسيس | نوع المنتج                      |
|---|------------------------------------|-------------|---------------------------------|
| ١ | مصنع الغزل والنسيج<br>(مصنع بغداد) | ١٩٤٥        | - اقمشة قطنية.<br>- غزول قطنية. |
| ٢ | مصنع خياطة بغداد                   | ١٩٧٣        | - خيمة ١٨٠ باوند.               |

|   |                      |      |                                                                     |
|---|----------------------|------|---------------------------------------------------------------------|
| ٣ | مصنع المنتجات الطبية | ١٩٨٠ | - خيمة ٨٠ باوند.                                                    |
| ٤ | مصنع خياطة عنه       | ١٩٩٤ | - قطن طبي ماص.<br>- شاش طبي ماص.<br>- اربطة ضماد.                   |
|   |                      |      | - غطاء سيارة.<br>- دشاديش مختلفة.<br>- بجامة طفل.<br>- صدرية مدرسة. |

### ج- الشركة العامة للصناعات الإنشائية:-

أسست الشركة العامة للصناعات الإنشائية من دمج سبع وحدات تنظيمية لإنتاج المواد الإنشائية عام ١٩٨٧. تهدف الشركة إلى إمداد الاقتصاد الوطني بالمواد الإنشائية عامة. وتضم الشركة معامل (الطابوق، الأعمدة الكونكريتية في بادوش، الهياكل الكونكريتية في أبي غريب، الأنابيب البلاستيكية، حجر الحلان، مقالع حصي النباعي، مقالع رمل الحبانية ومعمل تصنيع الأدوات الاحتياطية). تقوم الشركة بإنتاج المواد الإنشائية من طابوق ورمل وحصي وهياكل وأعمدة كونكريتية وحجر بناء وأنابيب بلاستيكية وأدوات احتياطية. عدد منتسبي الشركة (٥٢٢٩)، يعمل (٣٤٦٥) في الإنتاج، و(١٧٦٤) منتسباً في العمل الإداري.

### سابعاً: منهج البحث:-

البحث ذات نهج وصفي تحليلي، طالما إنه يركز على استطلاع الآراء، وهذا النهج يتمتع بنظرة شمولية طالما أن وصف الحالة سيقترن بتحليلها وتؤول العملية إلى استخلاص النتائج والمؤشرات الأساسية، فقد تم استخدام الوصف في جمع البيانات والمعلومات اللازمة لمتطلبات البحث أما التحليل فتوخينا منه تحديد النتائج والوقوف على أبرز المؤشرات لإثبات أو نفي فرضيات البحث بفرض الإجابة على المشكلة المعروضة.

### ثامناً: أدوات جمع البيانات:-

استندت أدوات جمع البيانات إلى جانبين أساسيين وعلى النحو الآتي:-

١- الجانب النظري:- الاستعانة بما متوافر من مصادر في مكاتب الكليات والجامعات العراقية المتمثلة بالمصادر العلمية كالكتب والأبحاث والدراسات والرسائل والاطاريح الجامعية والدوريات

المختلفة ذات العلاقة بمتغيرات البحث سواء المتوافرة في المكتبات داخل القطر أم عن طريق شبكة المعلومات الدولية (الانترنت).

٢- الجانب التطبيقي:- اعتمد الباحث في توفير البيانات للجانب التطبيقي الوسائل الآتية:

أ- برنامج المقابلة: تم وضع برنامج للمقابلة يغطي جميع المتغيرات الخاصة بالدراسة ويحقق في الوقت ذاته ما يأتي:-

- الاتصال المباشر والمقابلات الشخصية مع المديرين حول متغيرات البحث كما موضح في الملحق (١).

- التعرف على المفاهيم والمصطلحات المتداولة بين أعضاء الشركة والمتعلقة بموضوع بحثنا.

- تهيئة أذهان المديرين عينة البحث لاستقبال عبارات وفقرات الاستبانة.

- استخدام ما يوفره هذا البرنامج من بيانات ومعلومات، في تكييف فقرات الاستبانة لتصبح أكثر انسجاماً مع طبيعة عمل الشركات.

ب- استمارة الاستبيان : والتي تعد المصدر الأساس لجمع البيانات إذ ضمت متغيرين رئيسيين ، وقد تم إجراء بعض التكييف والتطوير على فقرات المقياسين حذفاً وإضافة بما ينسجم مع طبيعة عمل الشركات. وقد تضمنت الاستبانة من معايير برنامج الجودة الوطنية- بالدريج التي تعد أحد جوائز الجودة والتفوق التنظيمي ذات الأبعاد السبعة المتمثلة بـ (التخطيط الإستراتيجي، التركيز على الزبون والسوق، المعلومات والتحليل، القيادة، الموارد البشرية، فاعلية العمليات ونتائج الأعمال) وتضمنت استبانة البحث ستة من هذه الأبعاد فقط. لتكون (٣٠) فقرة ، لتقيس أراء العينة بشأن فقرات الاستبانة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي الدرجات الذي يعطي لكل خيار نقطة تعكس استجابة المبحوثين بدرجات (١، ٢، ٣، ٤، ٥) للفقرات الايجابية إذا كانت مؤيدة للاتجاه (أُتفق بشدة، أُتفق، غير متأكد، لا أُتفق، لا أُتفق بشدة) على التوالي والعكس للفقرات السلبية، وقد جرى مسح (٣٠) شخص مثلوا عينة البحث. فضلاً عن المقابلات الشخصية مع عدد من المديرين في الشركات المبحوثة لتوضيح متغيرات الاستبانة الواردة فيها(انظر ملحق ١)، والإجابة عن استفساراتهم والجدول (٢) يبين توزيع فقرات الاستبانة وفق متغيري البحث.

جدول (٢) توزيع فقرات الاستبانة على أبعادها

| ت | المتغير الرئيس                       | المتغير الفرعي                                                                 | الرمز | عدد الفقرات | أرقام الفقرات من - إلى | مصدر المقياس                                                                                |
|---|--------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|-------|-------------|------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|
| ١ | المعلومات التعريفية                  | الجنس، العمر،<br>التحصيل الدراسي<br>، عدد سنوات<br>الخدمة ، العنوان<br>الوظيفي | -     | -           | -                      | إعداد الباحث                                                                                |
| ٢ | معايير<br>جائزة<br>مالكولم<br>بالدرج | القيادة                                                                        | Y1    | ٥           | ٥-١                    | إعداد الباحث باعتمادها على<br>مقياس (الرويشيدي، ٢٠٠٩)                                       |
|   |                                      | التخطيط<br>الإستراتيجي                                                         | Y2    | ٥           | ٦-١٠                   | إعداد الباحث استناداً إلى<br>جائزة ( Malcolm<br>Baldrige ) كما في مقياس<br>(الزبيدي ، ٢٠٠٧) |
|   |                                      | تركيز السوق<br>والزبون                                                         | Y3    | ٥           | ١١-١٥                  |                                                                                             |
|   |                                      | المعلومات<br>والتحليل                                                          | Y4    | ٥           | ١٦-٢٠                  |                                                                                             |
|   |                                      | تركيز الموارد<br>البشرية                                                       | Y5    | ٥           | ٢١-٢٥                  | إعداد الباحث باعتمادها على<br>مقياس ( الرويشيدي، ٢٠٠٩)                                      |
|   |                                      | نتائج الأعمال                                                                  | Y6    | ٥           | ٢٦-٣٠                  | إعداد الباحث استناداً إلى<br>جائزة ( Malcolm<br>Baldrige ) كما في مقياس<br>(الزبيدي ، ٢٠٠٧) |



### تاسعاً : الصدق والثبات لأداة البحث

١- الصدق : يعد الصدق من الشروط الضرورية واللازمة لبناء الاختبارات والمقاييس والصدق يدل على مدى قياس الفقرات للظاهرة المراد قياسها، وان افضل طريقة لقياس الصدق هو الصدق الظاهري والذي هو عرض فقرات المقياس على مجموعة من الخبراء للحكم على صلاحيتها، وقد تحقق صدق المقياس ظاهرياً من خلال عرض الفقرات على مجموعة من المتخصصين في ادارة الاعمال (ملحق رقم ٢ )، وكانت نسبة الاتفاق للخبراء على فقرات المقياس للاستبانة بالاعضاء (٨٠%) وهي نسبة مقبولة.

٢- الثبات : وهو الاتساق في نتائج المقياس إذ يعطي النتائج نفسها بعد تطبيقه مرتين في زمنين مختلفين على الأفراد أنفسهم، وتم حساب الثبات بطريقتين:

أ- الثبات بطريقة التجزئة النصفية: تقوم فكرة التجزئة النصفية على اساس قسمة فقرات المقياس الى نصفين متجانسين ولغرض حساب الثبات على وفق هذه الطريقة تم استخدام جميع استمارات افراد العينة والبالغ عددها (٣٠) استمارة وتم تقسيم فقرات المقياس البالغ عددها (٣٠) فقرة الى نصفين يضم الأول الفقرات الزوجية ويضم الثاني الفقرات الفردية ، وتم استخراج معامل ارتباط بيرسون بين درجات النصفين فبلغ (٠.٧٨) وباستخدام معادلة سبيرمان براون التصحيحية بلغ معامل الثبات بهذه الطريقة (٠.٨٨) وهو معامل ثبات عالي.

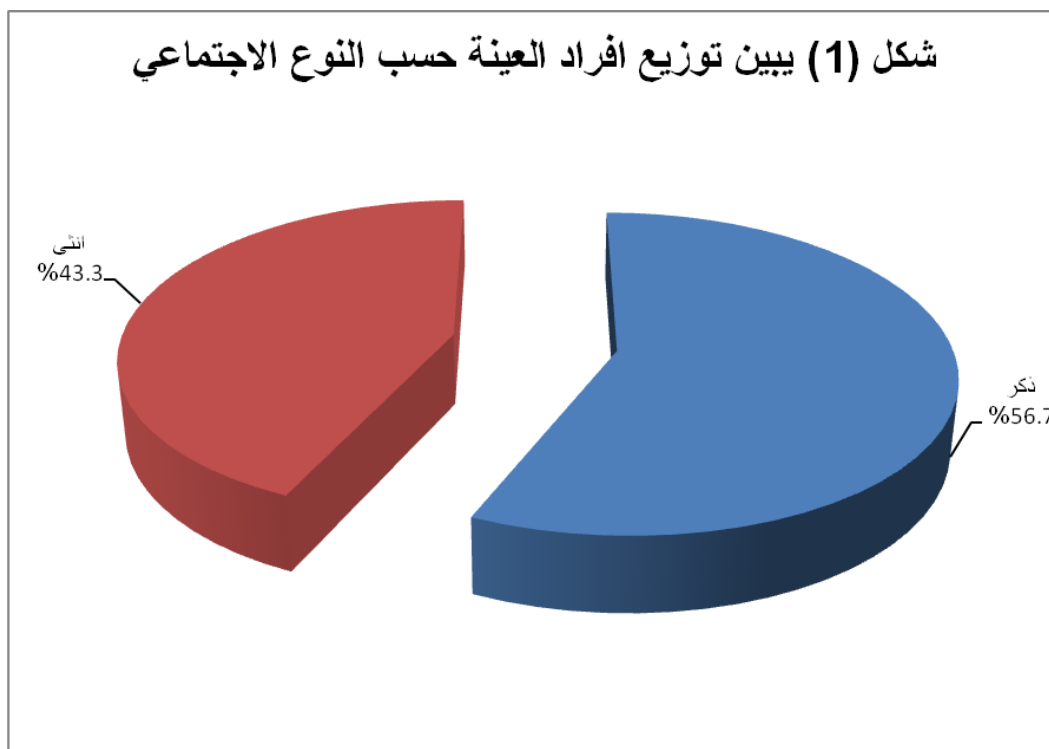
ب- معامل ( ألفا ) للاتساق الداخلي: ان معامل ألفا يزودنا بتقدير جيد في اغلب المواقف وتعتمد هذه الطريقة على اتساق أداء الفرد من فقرة الى أخرى ولاستخراج الثبات وفق هذه الطريقة تم استخدام جميع استمارات البحث البالغ عددها (٣٠) استمارة، ثم استخدمت معادلة (ألفا) وقد بلغ معامل ثبات المقياس (٠.٩٥) ويعد المقياس متسقاً داخلياً، لان هذه المعادلة تعكس مدى اتساق الفقرات داخلياً.

### عاشراً : وصف افراد العينة

١- حسب النوع الاجتماعي

جدول رقم (٣) يبين توزيع افراد العينة حسب النوع الاجتماعي

| الجنس   | العدد | النسبة |
|---------|-------|--------|
| ذكور    | ١٧    | %٥٦.٧  |
| أنث     | ١٣    | %٤٣.٣  |
| المجموع | ٣٠    | %١٠٠.٠ |



نلاحظ من خلال الجدول (٣) والشكل (١) بأن نسبة المبحوثين الذين تم اختيارهم بحسب الجنس كانوا من الذكور (٥٦.٧%) اما الاناث فكانت نسبتهم (٤٣.٣%).

٢- حسب العمر:

**جدول رقم (٤) يبين توزيع افراد العينة حسب العمر**

| العمر   | التكرار | النسبة |
|---------|---------|--------|
| ٢       | ١٣      | ٤٣.٣%  |
| ٣       | ١٧      | ٥٦.٧%  |
| المجموع | ٣٠      | ١٠٠.٠% |

نلاحظ من خلال الجدول رقم (٤) بأن نسبة المبحوثين الذين تم اختيارهم بحسب الفئات العمرية كانوا للفئة العمرية (٤٠) سنة بنسبة (٤٣.٣%) والفئة العمرية (٥٠) سنة بنسبة (٥٦.٧%).

٣- حسب التحصيل الدراسي:

**الجدول (٥) يبين توزيع افراد العينة حسب التحصيل الدراسي**

| التحصيل الدراسي | التكرار | النسبة |
|-----------------|---------|--------|
| ١               | ٢٤      | %٨٠.٠  |
| ٢               | ٤       | %١٣.٣  |
| ٣               | ٢       | %٦.٧   |
| المجموع         | ٣٠      | %١٠٠.٠ |

نلاحظ من خلال الجدول (٥) بأن النسبة الكبيرة من المبحوثين الذين تم اختيارهم بحسب التحصيل الدراسي كانت متمركزة للذين يحملون شهادة الدكتوراه ونسبة (٨٠%) وتليها حملة شهادة الماجستير ونسبة (١٣.٣%) وتليها حملة شهادة البكالوريوس ونسبة (٦.٧%).

٤- حسب عدد سنوات الخدمة:

**الجدول (٦) يبين توزيع افراد العينة حسب عدد سنوات الخدمة**

| عدد سنوات الخدمة | التكرار | النسبة |
|------------------|---------|--------|
| ١                | ٦       | %٢٠.٠  |
| ٢                | ١٨      | %٦٠.٠  |
| ٣                | ٦       | %٢٠.٠  |
| المجموع          | ٣٠      | %١٠٠.٠ |

نلاحظ من خلال الجدول (٦) بأن النسبة الكبيرة من المبحوثين الذين تم اختيارهم بحسب عدد سنوات الخدمة كانت للذين لديهم (٢٠) سنة ونسبة (٢٠%) وتليها للذين لديهم (٢٦) سنة ونسبة (٦٠%) وتليها للذين لديهم (٣٠) سنة ونسبة (٢٠%).

**أحد عشر: الأساليب الإحصائية:-**

**المجموعة الأولى :-الإحصاء الوصفي وذلك لعرض البيانات واهم الأساليب التي تم اعتمادها:-**

١- الوسط الحسابي: لتحديد مستوى متغيرات البحث.

٢- الانحراف المعياري: لقياس تشتت قيم الاستجابة عن أوساطها الحسابية.

**المجموعة الثانية :-الإحصاء التحليلي وذلك لاختبار فرضيات البحث، وتم استخدام:-**

١- معامل ارتباط الرتب (Spearman) لمعرفة درجة العلاقة بين المتغيرات.

٢- معامل الانحدار الخطي البسيط Simple linear regression: لتحديد أثر العوامل المستقلة في المعتمدة.

٣- اختبار (Kruskal-Wallis) لتحديد الفروق بين الشركات عينة البحث لتحديد الاختلاف أو التطابق بينها.

٤- اختبار (Man-Whitney) لتحديد الفروق بين عينتين مستقلتين.

٥- اختبار (t-test) ويستخدم هذا الأسلوب لاختبار معنوية الارتباط.

٦- معامل الفا - كرونباخ (Cronbachs- Alpha) لقياس قوة الاتساق والتجانس بين فقرات الاستبانة.

٧- معامل الثبات Spearman: لقياس ثبات تقديرات الاستبانة.

وقد نفذت الوسائل الاحصائية المذكورة على الحاسبة الشخصية بالحزمة الاحصائية الجاهزة (SPSS).

## المبحث الثاني: الجانب النظري

### أولاً: الاداء المتفوق :

قبل توضيح هذا المفهوم لابد من معرفة معنى الأداء والتفوق للذان يشكلان هذا المفهوم :

#### ١- مفهوم الأداء

يحتل موضوع الأداء أهمية حاسمة بالنسبة لمنظمات الأعمال، كونه يشكل جانباً أساسياً إذ من خلاله يحدد نجاح أو فشل المنظمة (Wang et al, 2006: 29) يتفاوت محتوى مفهوم الأداء لدى المنظمات تبعاً لأهدافها وتوجهاتها فضلاً عن تعدد الدراسات والبحوث التي تناولت مفهوم الأداء، ورغم هذا الاهتمام الكبير بالمفهوم إلا أنه لم يتم تحديد تعريف محدد له نتيجة لاختلاف وجهات نظر الباحثين الناتجة عن اختلاف أهدافهم واختلاف المعايير والمقاييس المستخدمة. إذ عرفه كل من (Jones, 2001: 3), (Daft, 2003: 12), (Al-Dahiree, 2003: 6) قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها من خلال استعمال الموارد المتاحة بطريقة كفوءة وفاعلة .

#### ٢- مفهوم التفوق:

يقصد بالتفوق التميز، أو الجودة المتاحة المطلوبة، أو هي التفرد وهي كذلك إن تكون فائق في عملك وفسرت أيضاً بأنها جيدة جداً في نوع العمل الذي تؤديه.

إما المعنى الاصطلاحي لهذه الكلمة إذ عرفها القاموس الموروث الأمريكي (American Heritage Dictionary) بأنها الحالة، الجودة أو الظروف لعملية التميز. وفي الأصل الإغريقي عرف بأنه:

- فن الفوز من خلال التدريب والتعود فنحن لا نعمل بالشكل الصحيح بسبب التصرفات الصحيحة، فالتميز هو عادة وليس عمل.

- هو درجة التفكير المنظم لإيجاد الرضا، مع درجة دقة في معالجة الموضوعات.

- هو التصميم الشخصي لجعل اليوم أفضل من الأمس، مع منع الآخرين من إعاقة الطريق (الرويشدي، ٢٠٠٩ : ٣٨).

### ٣- مفهوم الاداء: المتفوق :

تباينت آراء الباحثين عند تناولهم مفاهيم التفوق الادائي والعالي الاداء وأكتنف بعض التداخل في مفهومها فالبعض ينظر إليها على إنها تشير وتهدف إلى ذات المعنى ،إذ أشار ( Laamanen 2007:20) بأن التفوق الادائي أو العالي هو تحقيق المنظمة للأرباح والنمو المستدام من خلال الاستعمال الفعال للموارد وقيادة ذات بصيرة ثابتة لتحقيق التفوق المنظمي والأثر الايجابي للمجتمع. ونلاحظ من خلال هذا التعريف إن التفوق الادائي يتحقق من خلال الاستعمال الفعال للموارد أي التركيز على مستوى المنظمة ،والبعض الآخر يفرق بين التفوق الادائي والتفوق العالي أمثال ( Nicole, Guthrie ) إذ عرفه الأول (الطريقة الفريدة في التفكير وهي محاولة لتعظيم التوافق بين النظم الفرعية والاجتماعية والفنية في المنظمة (Guthrie,2008:5)). وقصد به الثاني بأنه القدرة على تحقيق الاستفادة القصوى من اثنى موارد المنظمة الأفراد من اجل تقديم نتائج مستدامة (Nicole,2005:11) .

وعرف ( فرج، ٢٠٠٧ : ٦٠) الأداء المتميز بأنه مجموعة سلوكيات وقدرات ومهارات فكرية ومعرفية عالية يتمتع بها الأفراد العاملون في المنظمات من أجل توظيفها في مجال عملهم وتخصصهم بما يجعلهم ينجزون أعمالاً تتجاوز حدود المعايير المنظمة وتتفوق على ما يقدمه الآخرون كما ونوعاً، ويقدمون أفكاراً ومنتجات تتسم بالحدثة والأصالة والإبداع والتميز بما يعزز تحقيق أهداف عالية المستوى وأداء متميز للمنظمة.

إن المنظمات إذا ما أرادت أن تحقق التفوق يجب عليها الحصول على أفضل النتائج المقارنة مع نظيراتها من المنظمات الأخرى ، وقدرتها على التكيف مع التغيرات الخارجية وتحسين القابليات الرئيسية فيها واحتواء موظفيها باعتبارهم الثروة الحقيقية الرئيسية للمنظمة (DeWall, 2008:14).

#### ٤- مقاييس الأداء:

يمكن تصنيف مقاييس الأداء إلى ثلاثة أنواع هي (الدليمي، ٢٠٠٩: ٨٣-٩٠):

- أ- **المقاييس المالية:** تشمل نسب الربحية، نسب النمو، نسب السيولة ونسب النشاط.
- ب- **المقاييس غير المالية:** تضم رضا الزبون، مساهمة العلامة التجارية، أداء العاملين وميولهم، المسؤولية الاجتماعية والابتكار.
- ج- **المقاييس المركبة:** تضم بطاقة الدرجات الموزونة، معيار الأداء المتفوق والكفاءة والفاعلية. وسيتم التكلم فقط عن معيار (Baldrige) لتفوق الأداء لأغراض بحثنا هذا وذلك للأسباب الآتية:
  - يعتبر تحليل الأداء المنظمي أحد أكثر المتطلبات المعيارية صعوبة، والذي يشير إلى اختبار العناصر والبيانات لتوفير أسس للقرارات الكفوءة وان تصنيف (Baldrige) يتحرى عن التحليلات التي تدعم القيادة لعرض الأداء المنظمي ولدعم التخطيط الإستراتيجي (Evans, 2007: 519).
  - كونها تمثل مؤشرات هامة وشائعة تستخدم لقياس التفوق في مختلف المنظمات سواء منظمات أعمال أو منظمات عامة، ففي سبيل المثال استخدم (Ruben, 2004) معايير جائزة بالدريج كنموذج أو مدخل للتفوق في التعليم العالي (الزبيدي، ٢٠٠٧: ١٣٩).
  - إن المقاييس المفردة في قياس الأداء تعبر عن هدف منفرد، ولأن المنظمات ابتعدت في مفهومها باتجاه وصفها مجموعة من الأهداف لذا فمن المناسب إن تعدل طرائق قياس أدائها باتجاه اعتماد معايير مالية وتشغيلية وتسويقية على نحو يقترب من الأداء الواقعي والموضوعي (فرج، ٢٠٠٩: ٦٨).

#### ٥- معيار (Baldrige) الاداء المتفوق :

لجأت بعض المنظمات إلى استخدام المقاييس متعددة الأبعاد في قياس أداء أعمالها بدلاً من المقاييس ذات البعد الواحد كالمقاييس المالية والغير مالية يعتبر مقياس (Malcolm Baldrige) من مقاييس الأداء المركبة، وهذا المعيار عبارة عن قياس، تحليل، وإدارة معرفة يتضمن أجراء مجموعة اختبارات لنظام قياس أداء المنظمة، تشمل كيفية اختياره وتحليل وإدارة وتحسين بياناته ومعلوماته وتأسيس المعرفة (Evans, 2007: 519). فضلاً عن أنه مجموعة معايير عدت خطوات للوصول إلى التفوق التنظيمي وهي متمثلة بالالتزام، التدريب، قيادة الفريق، تقييم أداء المنظمة، تحسين العملية، نشر المعلومات، تجديد المعايير والأهداف، والتكيف باعتباره ضرورة. كما أكد (إن تحقيق التفوق يعتمد على الالتزام بمعايير جائزة (مالكولم بالدريج) والتمثلة بالقيادة، التخطيط الإستراتيجي، الزبون وتركيز السوق، المعلومات والتحليل، التركيز على الموارد البشرية. فاعلية أو كفاءة العمليات، ونتائج الأعمال (الزبيدي، ٢٠٠٧: ١٤٨) نقلاً عن (Russo & Holmans, 2004).

(2) . ويظهر الجدول (٣) إن هناك معايير مشتركة يتم التركيز عليها ضمن جميع جوائز الجودة والتفوق الوطنية، والتي تمثل معايير مثل (القيادة، التخطيط الإستراتيجي، التركيز على الزبون والسوق، المعلومات والتحليل، فاعلية أو كفاءة العمليات، التركيز على الموارد البشرية ونتائج الأعمال).

جدول (٧) معايير الأداء المتفوق في إطار جوائز الجودة والتفوق

| المعايير      |               |                 |                       |            |                  |               |                          |                             |                    |                           | الجائزة                                                       |
|---------------|---------------|-----------------|-----------------------|------------|------------------|---------------|--------------------------|-----------------------------|--------------------|---------------------------|---------------------------------------------------------------|
| نتائج المجتمع | نتائج الأفراد | الإدارة البيئية | الابتكار والتكنولوجيا | رضا الزبون | الشراكة والموارد | نتائج الأعمال | فاعلية أو كفاءة العمليات | التركيز على الموارد البشرية | المعلومات والتحليل | التركيز على الزبون والسوق |                                                               |
|               |               |                 |                       |            |                  |               |                          |                             |                    |                           | ١. جائزة الجودة الوطنية الأمريكية (مالكولم بالدريج) ٢٠٠١-٢٠٠٢ |
|               |               |                 |                       |            |                  |               |                          |                             |                    |                           | ٢. جائزة الجودة الأوروبية ٢٠٠١                                |
|               |               |                 |                       |            |                  |               |                          |                             |                    |                           | ٣. جائزة التفوق الكندية ٢٠٠٠                                  |
|               |               |                 |                       |            |                  |               |                          |                             |                    |                           | ٤. جائزة تفوق الأعمال الأسترالية ٢٠٠٠                         |
|               |               |                 |                       |            |                  |               |                          |                             |                    |                           | ٥. جائزة الجودة السنغافورية ٢٠٠١                              |
|               |               |                 |                       |            |                  |               |                          |                             |                    |                           | ٦. جائزة الجودة اليابانية ٢٠٠٠                                |
|               |               |                 |                       |            |                  |               |                          |                             |                    |                           | ٧. جائزة التفوق الكوستريكية ٢٠٠٠                              |
|               |               |                 |                       |            |                  |               |                          |                             |                    |                           | ٨. جائزة التفوق الجنوب أفريقية ٢٠٠٠                           |
|               |               |                 |                       |            |                  |               |                          |                             |                    |                           | ٩. جائزة الملك عبد الله الثاني الأردنية للتفوق ٢٠٠٠           |

المصدر: (الزبيدي، ٢٠٠٧: ١٤٨)

وعلى هذا الأساس فقد اعتمد هذا البحث على معايير (جائزة بالدريج) كونها تمثل مؤشرات هامة وشائعة تستخدم لقياس التفوق في مختلف المنظمات سواء منظمات أعمال أو منظمات

عام ، والجانب الثاني الذي يشير إليه الجدول (٧) هو إن هذه المعايير أصبحت أساساً لتفوق المنظمات ولا سيما المنظمات التي تتال هذه الجوائز والتي أصبحت علامة تستهدي بها المنظمات الأخرى وأساس المقارنة المرجعية (الزبيدي، ٢٠٠٧: ١٤٨). وسيتم إعطاء فكرة مبسطة عن كل معيار وكالاتي:

أ- القيادة: وهي قدرة القائد على التأثير في الآخرين باتجاه تحقيق الأهداف (Robbins,2003:314).

وعرفها (Gibson et.al,2003:299) بأنها محاولة استعمال التأثير لدفع الأفراد لإنجاز بعض الأهداف.

وعرفها (Certo,2003:304) القيادة " التأثير عملية إرشاد نشاطات أعضاء المنظمة في تحديد الاتجاهات التي تقود إلى الحصول على أهداف نظام الإدارة ".

ب- التخطيط الإستراتيجي: مقدرة المنظمة على صياغة خططها بعد تحليل جميع المتغيرات البيئية المحيطة بها، بحيث تكون واقعية ومجسدة لخطط وظائفها وأقسامها ووحداتها التنظيمية المختلفة (الزبيدي، ٢٠٠٧: ١٢).

ج- الزبون وتركيز السوق: مقدرة المنظمة على تحقيق توقعات الزبائن من خلال استغلال المعلومات والاستناد إلى بيانات عالية الجودة ذات الصلة بالزبائن وتقديم الخدمة المتفوقة والتعلم التنظيمي (Buttle,2009:15)(Jesse,2010:19).

د- المعلومات والتحليل: مقدرة المنظمة على تصميم معايير موضوعية لتقويم كفاءة الأداء، وتحديثها باستمرار من خلال إجراء المقارنة المرجعية لها مع المنظمات المنافسة.

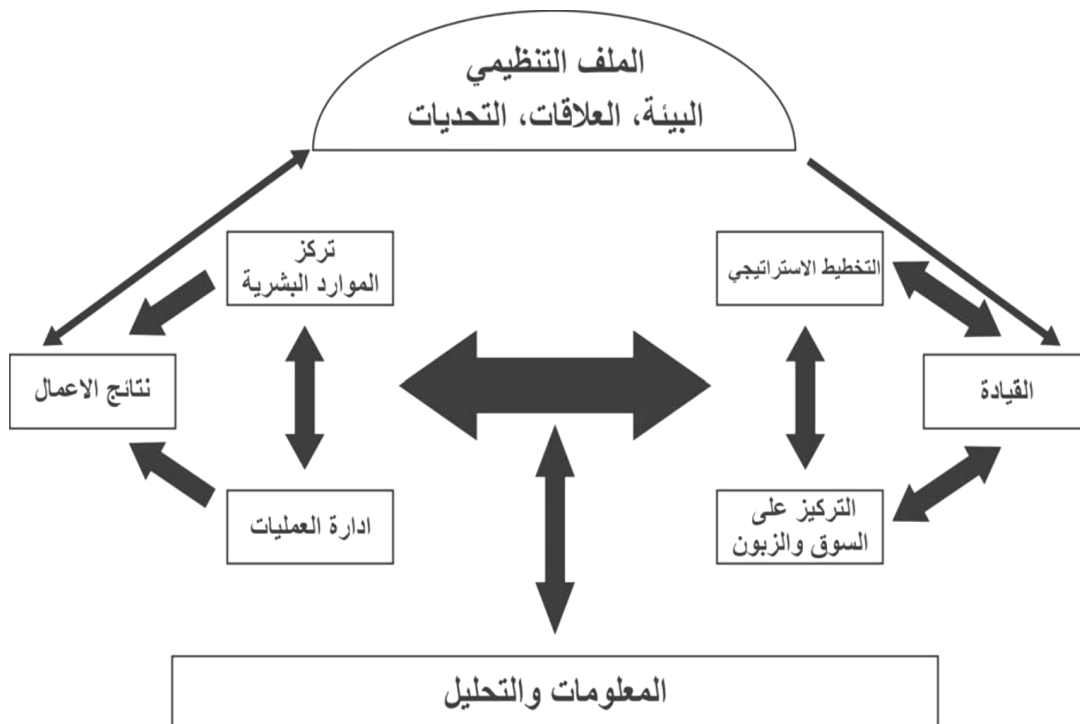
هـ- فاعلية العمليات: التزام المنظمة بتوثيق إجراءات العمل تحقيقاً لمتطلبات نظم الجودة ومراجعتها باستمرار لتطويرها نحو الأفضل (الزبيدي، ٢٠٠٧: ١٢) .

و- تركيز الموارد البشرية: إن الموارد البشرية هي عناصر التمكين في المنظمة وهي الوحيدة التي ينبغي أن يعلموا حول التغيير والتطوير للإستراتيجيات التي تعمل بها المنظمة (Mondy,2008:15)، إذ تعتبر شريك إستراتيجي في عمليات إعداد وتنفيذ مختلف

الاستراتيجيات التنافسية على مستوى المنظمة (Stewart & Brown,2009:63). فإذا ما أرادت المنظمة النجاح والتميز والبقاء في ميدان المنافسة فيجب أن تقوم بتكييف ممارسات الموارد البشرية بصورة ملائمة لما لها من دور كبير في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات (Inyang,2010:23).



ز- نتائج الأعمال : مقدرة المنظمة على تهيئة مناخ عمل إيجابي والمحافظة عليه لتحقيق أعلى النتائج (الزبيدي ،٢٠٠٧ : ١٢). والشكل (٢) يوضح هذه المعايير ضمن إطار جائزة بالدرج:



الشكل (٢) نموذج معيار جائزة Malcolm Baldrige

(Source: Evans ,James (2007),Impacts of information management on business performance ", Benchmarking an international journal, vol.14,No.4,pp.519.

### المبحث الثالث : الجانب العملي

#### أولا : عرض نتائج إجابات البحث:

- تحليل اجابات عينة البحث وفقا للوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف للابعد يقدم هذا الحانب وصفا وتحليلا للسئلة التي وردت في الاستبانة لمتغيرات البحث ، من خلال أجابات العينة المبحوثة في ضوء الوسط الحسابي ، الانحراف المعياري ، ومعامل الاختلاف وكما موضح تفصيلها في الاتي :-

#### ١- القيادة

يظهر الجدول (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف لأجابات عينة البحث اتجاه القيادة . أذ يلاحظ بأن الفقرة (٢) المتعلقة بالسؤال (يشارك قائدنا الإداري شخصيا في عملية التعلم وتحديث المعلومات في المنظمة ) قد حصلت على اعلى المتوسطات الحسابية حيث بلغ (٣.٥٦٧) وبانحراف معياري قدره (١.٠٠٦) مما يبين تناسق وتناغم أجابات عينة البحث اتجاه هذه الفقرة . في حين حصلت الفقرة (٥) المتعلقة بالسؤال (تشجيع قيادة شركتنا المبدعين الإداريين وتحفيزهم على الابداع دون العاملين )على ادنى المتوسطات الحسابية حيث بلغ (٢.٧) وبانحراف معياري قدره (١.١١٨).

من خلال الاطلاع على بيانات الجدول (٨)، يتضح لنا ان قيادة هذه الشركات تسعى شخصيا في المشاركة الادارية في عملية التعليم وتحديث المعلومات في المنظمة وتنمية الموارد البشرية كمحاضر او مدرب او راعي لبرنامج تدريبي غير انها لا تشجع المبدعين الاداريين وتحفيزهم على الابداع دون العاملين .

#### ٢- التخطيط الاستراتيجي

أشارت أجابات العينة للبعد الثاني بأن الفقرة (٦) الخاصة (تصوغ شركتنا خطة بعد مراعاة جميع المتغيرات سواء كانت داخلية ام خارجية) قد حصلت على اعلى وسط حسابي (٣.٥) وانحراف معياري (١.٠٠٨٥) ومعامل اختلاف (٠.٢٧) في حين ساهمت الفقرة (١٠) (تسعى شركتنا من خلال خطته الاستراتيجية للحصول على احترام المجتمع دون العاملين فيه) في انخفاض هذا المتغير من خلال وسطها الحسابي (٣.٠٦٦) وبانحراف معياري (٠.١٥) . يتضح من نتائج الجدول أن شركتنا تصوغ خططها بعد مراعاة جميع المتغيرات الداخلية والخارجية على حد سواء وان هذه الخطط تتناغم مع جميع الاقسام بشكل واقعي وقابل للتحقيق الا انها لا تعكس تجسيد رسالتها المجتمعية ورؤية قادتها للحصول على الاحترام .

#### ٣- التركيز على الزبون والسوق

عبرت أجابات العينة لهذا المتغير بأن الفقرة (١٥) الخاصة (تتسم أسلوب شركتنا في مخاطبة الزبائن بمحدودية قدرتها على التأثير في نفوسهم وعقولهم) فقد حصلت على اعلى وسط حسابي (٣.٢٦٦) وبانحراف معياري (١.١٧٢) ومعامل أخلاف (٠.٣٥) في حين حصل السؤال (١٤) الخاصة (تتفوق قدرات شركتنا في تسويق خدماته بالشكل الذي يجعلها السبابة في الوصول للزبون) على أقل وسط حسابي (٣.٠٠) وانحراف معياري (١.١٤٤) ومعامل اختلاف (٠.٢٢) .

مما يدل على أن هذا المتغير على الرغم من اتباع الشركات أسلوب مخاطبة الزبائن بمحدودية قدرتها على التأثير في نفوسهم وعقولهم وتراعي كذلك من خلاله النهج النظامي في تحقيق توقعات الزبائن الا انها لا تهتم بتحليل المعلومات الواردة من الزبائن لاعتمادها في تحسين انتاجها فضلا عن انها لا تتفوق في تسويق خدماتها بالشكل الذي يجعلها السبابة في الوصول للزبون .

#### ٤- المعلومات والتحليل

تبين اجابات العينة الى ان هذا المتغير في الفقرة (١٦) الخاصة (تعتمد شركتنا معايير موضوعية لتقويم كفاءة أدائها ) قد حصلت على أعلى وسط حسابي (٣.٢٦٦) وانحراف معياري (١.٠٨٠٦) ومعامل اختلاف (٠.١١) في حين ساهمت الفقرة (٢٠) الخاصة (تعتمد شركتنا النظم الخبيرة في تحليل المعلومات وتحديد البدائل) في انخفاض هذا المتغير من خلال وسطها الحسابي (٢.٧٦٦) وبانحراف معياري مقداره (١.٢٥٠) ومعامل اختلاف (٠.٢٣) .

يتضح من نتائج الجدول على الرغم من اعتماد شركتنا معايير موضوعية لتقويم كفاءة ادائها واعتمادها على تكنولوجيا المعلومات مقارنة بالشركات المشابهة الا انه يأخذ عليه انها لا تعتمد النظم الخبيرة في تحليل المعلومات وتحديد البدائل وكذلك لا تسعى للحصول على المعلومات من الشركات المنافسة وبخاصة الرائدة منها لاعتمادها في المقارنة المرجعية .

#### ٥- تركيز الموارد البشرية

بناءً على نتائج الجدول لعينة البحث تبين الفقرة (٢٤) الخاصة (لا تفوض الادارة العليا الصلاحيات الكافية للموارد البشرية لتمكينهم من انجاز المهام المكلفة بها) بوسط حسابي عالي (٣.١٦٦) وانحراف معياري (١.٠٥٣) ومعامل اختلاف (٠.٥٠) في حين حصلت الفقرة (٢٢) الخاصة (تطبق الادارة العليا منهجية تتسم بالابداع ولتحسين طرق واساليب عمل الموارد البشرية) على وسط حسابي منخفض مقداره (٢.٩٠٠) وانحراف معياري (١.١٢٤) ومعامل اختلاف (٠.٥١) .

تبين نتائج الجدول بأن الادارة العليا لا تفوض الصلاحيات الكافية للموارد البشرية لتمكينهم من انجاز المهام المكلفة بها وترتبط الاهداف الفردية باهداف الفريق مع الاهداف العامة للمنظمة. الا ان الادارة العليا لا تطبق منهجية تتسم بالابداع وتحسين طرق واساليب عمل الموارد البشرية وكذلك لا تشجع العاملين على الارتقاء بمستويات تحصيلها الاكاديمي.

#### ٦ - نتائج الاعمال

توضح اجابات العينة لهذا المتغير بان الفقرة (٢٧) الخاصة (تركز شركتنا على تحقيق أعلى العوائد من دون مراعاة مناخ العمل فيها) قد ساهمت بوسط حسابي عالي مقداره (٣.٤٦٦) وانحراف معياري (١.٠٤١) ومعامل اختلاف (٠.٢٧) في حين حصلت الفقرة (٢٦) الخاصة (تستند شركتنا في تقويم

اداء اقسامها ومدى مساهمتها في تحقيق رسالته على المعلومات موثقة بدقة) على اقل وسط حسابي مقداره (٣.١٦٦) وانحراف معياري (١.٢٠٥) ومعامل اختلاف (٠.٣٨) .

من خلال الاطلاع على نتائج الجدول يتضح لنا بان الشركات تركز على تحقيق أعلى العوائد من دون مراعاة مناخ العمل فيها وان البقاء يتحقق بانجاز الجودة وتخفيض الكلف وليس بالنظر الى المرونة والتسليم الا انها لا تستند في تقويم اداء اقسامها ومدى مساهمتها في تحقيق رسالته على المعلومات موثقة وبدقة اصف الى ذلك ان شركتنا لا تهتم بالمسؤولية الاجتماعية بشكل متميز تجاه المواطنين .

الجدول (٨) يمثل الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لإجابات عينة البحث اتجاه متغير الأداء المتفوق (n=٣٠)

| نات      | الشركة العامة للصناعات                                                                      | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | معامل الاختلاف |
|----------|---------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|-------------------|----------------|
|          | الوسط الحسابي والانحراف المعياري                                                            |               |                   |                |
|          | مجالات الأداء المتفوق                                                                       |               |                   |                |
| أولاً :  | القيادة                                                                                     |               |                   |                |
| ١        | يسعى قائدنا الإداري إلى أن يكون قدوة حسنة لتحقيق أهداف المنظمة.                             | ٣.٥٠٠         | ١.٠٧٤٧٩           | ٠.٥١           |
| ٢        | يشارك قائدنا الإداري شخصياً في عملية التعلم وتحديث المعلومات في المنظمة.                    | ٣.٥٦٦٧        | ١.٠٠٦٣٠           | ٠.٠٨           |
| ٣        | تتعاون قيادة شركتنا مع الشركات الأخرى للقيام بمشاريع ومبادرات تطوير مشتركة.                 | ٣.٢٠٠٠        | ١.٢٩٧٢١           | ٠.٥٠           |
| ٤        | يشارك القائد الإداري شخصياً في تنمية الموارد البشرية كمحاضر أو مدرب أو راعي لبرنامج تدريبي. | ٣.٠٠٠٠        | ١.٢٩٧٢١           | ٠.٢٨           |
| *٥       | تشجع قيادة شركتنا المبدعين الإداريين وتحفزهم على الإبداع دون العاملين.                      | ٢.٧٠٠٠        | ١.١١٨٨٠           | ٠.٣٨           |
| ثانياً : | التخطيط الإستراتيجي                                                                         |               |                   |                |
| ٦        | تصوغ شركتنا خطته بعد مراعاة جميع المتغيرات سواء كانت داخلية أم خارجية.                      | ٣.٥٠٠٠        | ١.٠٠٨٥٨           | ٠.٢٧           |



|         |                                                                                                          |         |         |      |
|---------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|---------|------|
| ٧       | تعد شركتنا خطة واقعية تعكس تجسيد رسالته المجتمعية ورؤية قاداته.                                          | ٣.٢٠٠٠  | ١.٠٦٣٥٠ | ٠.٣٢ |
| ٨       | تتناغم خطط الأقسام مع الخطة الإستراتيجية الشاملة للشركة كلها.                                            | ٣.٤٦٦٧  | ٠.٨٩٩٥٥ | ٠.٣٣ |
| ٩       | تصوغ شركتنا غاياته وأهدافه بشكل واقعي قابل للتحقيق.                                                      | ٣.٢٣٣٣  | ٠.٩٣٥٢٦ | ٠.٣٧ |
| *١٠     | تسعى شركتنا من خلال خطته الإستراتيجية للحصول على احترام المجتمع دون العاملين فيه.                        | ٣.٠٦٦٧  | ١.٢٢٩٩٠ | ٠.١٥ |
| ثالثاً: | التركيز على الزبون والسوق                                                                                |         |         |      |
| ١١      | تراعي شركتنا من خلال منهج نظامي تحقيق توقعات الزبائن.                                                    | ٣.٢٠٠٠  | ١.١٥٦٦٩ | ٠.٢٣ |
| ١٢      | تهتم شركتنا بتحليل المعلومات الواردة من الزبائن لاعتمادها في تحسين إنتاجها .                             | ٣.٠٦٦٧  | ١.٢٥٧٦٢ | ٠.٤٩ |
| ١٣      | تلتزم شركتنا عبر برنامج مدروس لتحسين العلاقات مع الزبائن باستمرار.                                       | ٣.١٦٦٧  | ١.١١٦٧٥ | ٠.٢٢ |
| ١٤      | تتفوق قدرات شركتنا في تسويق خدماته بالشكل الذي يجعلها السبابة في الوصول للزبون.                          | ٣.٠٠٠٠  | ١.١٤٤٧٠ | ٠.٢٢ |
| *١٥     | تتسم أسلوب شركتنا في مخاطبة الزبائن بمحدودية قدرتها على التأثير في نفوسهم وعقولهم.                       | ٣.٢٦٦٧  | ١.١٧٢٤٨ | ٠.٣٥ |
| رابعاً  | المعلومات والتحليل                                                                                       |         |         |      |
| ١٦      | تعتمد شركتنا معايير موضوعية لتقويم كفاءة أدائها.                                                         | ٣.٢٦٦٧  | ١.٠٨٠٦٦ | ٠.١١ |
| *١٧     | تتشر شركتنا المعلومات الخاصة بالأداء على أقسام معينة دون غيرها لتحليلها وتقويمها.                        | ٣.٢٦٦٧  | ٠.٩١٢٨٧ | ٠.١٢ |
| ١٨      | تسعى شركتنا للحصول على المعلومات من الشركات المنافسة وبخاصة الرائدة منها لاعتمادها في المقارنة المرجعية. | ٢.٨٠٠٠٠ | ٠.٩٩٦٥٥ | ٠.٢٠ |
| ١٩      | تتفوق شركتنا في اعتماد تكنولوجيا المعلومات مقارنة بالشركات المشابهة.                                     | ٣.٠٦٦٧  | ١.٢٠١٥٣ | ٠.٢٠ |
| ٢٠      | تعتمد شركتنا النظم الخبيرة في تحليل المعلومات وتحديد البدائل.                                            | ٢.٧٦٦٧  | ١.٢٥٠٧٥ | ٠.٢٣ |



| خامساً | تركيز الموارد البشرية                                                                                             |        |         |      |
|--------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|---------|------|
| ٢١     | تطبق الإدارة العليا مناهج وأساليب لتحديد احتياجاتها من الموارد                                                    | ٣.٠٠٠٠ | ١.٠١٧١٠ | ٠.٢٣ |
| ٢٢     | تطبق الإدارة العليا منهجية تتسم بالإبداع ولتحسين طرق وأساليب عمل الموارد البشرية.                                 | ٢.٩٠٠٠ | ١.١٢٤٠٣ | ٠.٥١ |
| ٢٣     | توفر الإدارة العليا الظروف الملائمة لتشجيع العاملين على الارتقاء بمستويات تحصيلها الأكاديمي.                      | ٢.٩٣٣٣ | ١.٣٣١٣١ | ٠.٠٨ |
| *٢٤    | لا تفوض الإدارة العليا الصلاحيات الكافية للموارد البشرية لتمكينهم من أنجاز المهام المكلفة بها.                    | ٣.١٦٦٧ | ١.٠٥٣١٨ | ٠.٥٠ |
| ٢٥     | تربط الإدارة العليا الأهداف الفردية وأهداف فريق العمل مع الأهداف العامة للمنظمة، وتراجع وتطور الأهداف بشكل مستمر. | ٣.١٠٠٠ | ١.١٢٤٩٥ | ٠.٢٨ |
| سادساً | نتائج الأعمال                                                                                                     |        |         |      |
| ٢٦     | تستند شركتنا في تقويم أداء أقسامها ومدى مساهمتها في تحقيق رسالته على معلومات موثقة بدقة.                          | ٣.١٦٦٧ | ١.٢٠٥٨٣ | ٠.٣٨ |
| *٢٧    | تركز شركتنا على تحقيق أعلى العوائد من دون مراعاة مناخ العمل فيها.                                                 | ٣.٤٦٦٧ | ١.٠٤١٦٦ | ٠.٢٧ |
| ٢٨     | تقارن شركتنا نتائج أدائها النهائي بالشركات المنافسة الرائدة كمقارنة مرجعية.                                       | ٣.٢٠٠٠ | ١.٠٦٣٥٠ | ٠.٣٢ |
| ٢٩     | تهتم شركتنا بالمسؤولية الاجتماعية بشكل متميز تجاه المواطنين.                                                      | ٣.٢٠٠٠ | ١.١٢٦٤٨ | ٠.٣٣ |
| *٣٠    | تري شركتنا أن البقاء يتحقق بإنجاز الجودة وتخفيض الكلف وليس بالنظر إلى المرونة والتسليم.                           | ٣.٤٠٠٠ | ١.٢٤٨٤٥ | ٠.٣٧ |

(\*) الفقرة عكسية الاتجاه تم مراعاة ذلك عند تفرغ البيانات.

يلاحظ من نتائج تحليل إجابات أفراد العينة ان متغيرات الدراسة في الشركات المبحوثة كما في الجدول رقم (٩) ومن خلال إجابات عينة الدراسة عنها. يمكن القول أن الأوساط الحسابية ولجميع المتغيرات الرئيسة والفرعية كان بمستوى أعلى أو فوق الوسط الفرضي، وكانت ما بين مستوى عالي ومستوى فوق المتوسط، ويمكن تفسير ذلك بسبب ان الشركات تعود إلى طبيعة عمل واحدة ومن ثم تشابه الأعمال والوظائف والمهام وكذلك التجانس في طبيعة الموارد البشرية العاملة في هذه الشركات وبشكل كبير مما أعطى هذا التقارب في الإجابات حول المتغيرات وفي جميع الشركات.

### ثانياً: تفسير نتائج استبانة البحث

لمعرفة اجابات اتجاهات العينة لكل فقرة ولكل محور من محاور الدراسة تم استخدام الاحصاء الوصفي وسيتناول هذا المبحث عرض النتائج على المحاور وحسب فقرات كل محور، وسيتم استخراج الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف وسنتناول جانبين الجانب الاول سيتم عرض النتائج على المحاور بصورة عامة والجانب الثاني سيتم عرض النتائج على المحاور لكل شركة. من خلال الجدول (٩) نلاحظ:

جدول رقم (٩) نتائج المحاور

| المحاور               | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | معامل الاختلاف |
|-----------------------|---------------|-------------------|----------------|
| القيادة               | ٣.١٩٣٣        | ٠.٩٤٠٢٦           | ٢٩.٤٤٤٨        |
| التخطيط الاستراتيجي   | ٣.٢٩٣٣        | ٠.٨٠٤٧٠           | ٢٤.٤٣٤٥        |
| التركيز على الزبون    | ٣.١٤٠٠        | ٠.٩٦٧٢٦           | ٣٠.٨٠٤٥        |
| المعلومات والتحليل    | ٢.٩٤٦٧        | ٠.٨٧٠٨٨           | ٢٩.٥٥٤٤        |
| تركيز الموارد البشرية | ٣.٠٢٠٠        | ٠.٦٣٥٣٩           | ٢١.٠٣٩٤        |
| نتائج الاعمال         | ٣.٢٨٦٧        | ٠.٨٣٣٢٥           | ٢٥.٣٥٢٢        |

١- القيادة: بلغ الوسط الحسابي لهذا المحور (٣.١٩) وهو اكبر من الوسط الفرضي والبالغ (٣) وهذا يعني بان اجابات العينة في هذا المحور متجه نحو الاتفاق وبانحراف معياري (٠.٩٤)، اما معامل الاختلاف فقط بلغ (٢٩.٤٤) وهذا يعني قد احتل المرتبة الرابعة من حيث التجانس من بين المحاور.

٢- التخطيط الاستراتيجي: بلغ الوسط الحسابي لهذا المحور (٣.٢٩) وهو اكبر من الوسط الفرضي والبالغ (٣) وهذا يعني بان اجابات العينة في هذا المحور متجه نحو الاتفاق وبانحراف معياري (٠.٨٠)، اما معامل الاختلاف فقط بلغ (٢٤.٤٣) وهذا يعني قد احتل المرتبة الثانية من حيث التجانس من بين المحاور.

٣- التركيز على الزبون والسوق: بلغ الوسط الحسابي لهذا المحور (٣.١٤) وهو اكبر من الوسط الفرضي والبالغ (٣) وهذا يعني بان اجابات العينة في هذا المحور متجه نحو الاتفاق وبانحراف معياري (٠.٩٧)، اما معامل الاختلاف فقط بلغ (٣٠.٨٠) وهذا يعني قد احتل المرتبة السادسة من حيث التجانس من بين المحاور.

٤- المعلومات والتحليل: بلغ الوسط الحسابي لهذا المحور (٢.٩٥) وهو اصغر من الوسط الفرضي والبالغ (٣) وهذا يعني بان اجابات العينة في هذا المحور متجه نحو عدم الاتفاق وبانحراف معياري (٠.٨٧)، اما معامل الاختلاف فقط بلغ (٢٩.٥٥) وهذا يعني قد احتل المرتبة الخامسة من حيث التجانس من بين المحاور.

٥- تركيز الموارد البشرية: بلغ الوسط الحسابي لهذا المحور (٣.٠٢) وهو اكبر بقليل من الوسط الفرضي والبالغ (٣) وهذا يعني بان اجابات العينة في هذا المحور متجه نحو الحياد اكثر مما هي متجه نحو الاتفاق، وبانحراف معياري (٠.٦٤)، اما معامل الاختلاف فقط بلغ (٢١.٠٤) وهذا يعني قد احتل المرتبة الاولى من حيث التجانس من بين المحاور.

٦- نتائج الاعمال: بلغ الوسط الحسابي لهذا المحور (٣.٢٩) وهو اكبر من الوسط الفرضي والبالغ (٣) وهذا يعني بان اجابات العينة في هذا المحور متجه نحو الاتفاق وبانحراف معياري (٠.٨٣)، اما معامل الاختلاف فقط بلغ (٢٥.٣٥) وهذا يعني قد احتل المرتبة الثالثة من حيث التجانس من بين المحاور.

### ثالثا : اختبار الفروقات بين الشركات

لمعرفة هل هناك فروقات بين الشركات المبحوثة بحسب المحاور سيتم استخدام اختبار كروسكال ويلز (Kruskal-Wallis Test) وكانت النتائج وكما مبينة في الجدول رقم (١٠):

الجدول ( ١٠ ) يبين نتائج اختبار كروسكال ويلز لكل محور

| المحاور                   | اسم الشركة         | حجم العينة | متوسط الرتب | كروسكال ويلز | مستوى الدلالة |
|---------------------------|--------------------|------------|-------------|--------------|---------------|
| القيادة                   | الزيوت النباتية    | ١٠         | ١٨.٥٥       | ٤.٩١         | ٠.٠٨٦         |
|                           | الصناعات القطنية   | ١٠         | ١٠.٥٥       |              |               |
|                           | الصناعات الانشائية | ١٠         | ١٧.٤٠       |              |               |
| التخطيط الاستراتيجي       | الزيوت النباتية    | ١٠         | ١٧.٦٥       | ٢.٠٣         | ٠.٣٦٣         |
|                           | الصناعات القطنية   | ١٠         | ١٢.٣٥       |              |               |
|                           | الصناعات الانشائية | ١٠         | ١٦.٥٠       |              |               |
| التركيز على الزبون والسوق | الزيوت النباتية    | ١٠         | ١٥.٧٠       | ٠.٣٢         | ٠.٨٥١         |
|                           | الصناعات القطنية   | ١٠         | ١٤.٣٠       |              |               |
|                           | الصناعات الانشائية | ١٠         | ١٦.٥٠       |              |               |
| المعلومات                 | الزيوت النباتية    | ١٠         | ١٥.٧٥       |              |               |



|       |      |       |    |                    |          |
|-------|------|-------|----|--------------------|----------|
| ٠.٤٦٣ | ١.٥٤ | ١٢.٩٥ | ١٠ | الصناعات القطنية   | والتحليل |
|       |      | ١٧.٨٠ | ١٠ | الصناعات الانشائية |          |
| ٠.٧١٣ | ٠.٦٨ | ١٦.٣٥ | ١٠ | الزيوت النباتية    | تركيز    |
|       |      | ١٣.٦٥ | ١٠ | الصناعات القطنية   | الموارد  |
|       |      | ١٦.٥٠ | ١٠ | الصناعات الانشائية | البشرية  |
| ٠.٥٩٤ | ١.٠٤ | ١٤.٥٠ | ١٠ | الزيوت النباتية    | نتائج    |
|       |      | ١٤.٢٠ | ١٠ | الصناعات القطنية   | الاعمال  |
|       |      | ١٧.٨٠ | ١٠ | الصناعات الانشائية |          |

ولاختبار الفرضية رقم (٢) ( تتباين آراء المبحوثين بين الشركات لكل محور من محاور الدراسة)، ومن خلال الجدول أعلاه ومن قيمة كروسكال ويلز ومستويات الدلالة والتي هي اقل من (٠.٠٥) لجميع المحاور وهذا يعني عدم وجود فروقات ذات دلالة معنوية بين الشركات المبحوثة، وهذا يدل على ان الشركات متجانسة فيما بينها لذا سوف يتم تحليل الفرضيات بصورة عامة لجميع الشركات.

#### رابعاً: اختبار فرضيات الارتباط

لمعرفة العلاقة الارتباطية بين متغيرات الدراسة ( المتغيرات المستقلة ) والمتمثلة في متغير القيادة، التخطيط الاستراتيجي، التركيز على الزبون، المعلومات والتحليل، تركيز الموارد البشرية، مع المتغير المعتمد والمتمثل بنتائج الاعمال تم استخدام معامل ارتباط سبيرمان وكذلك الاختبار التائي لاختبار معامل الارتباط بين المتغيرات.

لاختبار الفرضية القائلة (هناك ارتباط ذات دلالة معنوية بين كل مجال من مجالات اداء التفوق مع نتائج الاعمال) ومن خلال الجدول رقم (١١) نلاحظ :

الجدول (١١) يبين معامل الارتباط البسيط لسبيرمان بين كل مجال من مجالات اداء التفوق مع نتائج

#### الاعمال

| معامل الارتباط | القيمة التائية المحسوبة | الدلالة |
|----------------|-------------------------|---------|
| ٠.٥٨           | ٣.٧٧                    | دال     |
| ٠.٤٦           | ٢.٧٤                    | دال     |
| ٠.٤٨           | ٢.٩٠                    | دال     |

|                       |      |      |     |
|-----------------------|------|------|-----|
| المعلومات والتحليل    | ٠.٦٩ | ٥.٠٤ | دال |
| تركيز الموارد البشرية | ٠.٦٦ | ٤.٦٥ | دال |

القيمة التائية الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) ودرجة حرية (٢٨) = ٢.٠٥

١- بلغت قيمة معامل الارتباط بين القيادة ونتائج الاعمال (٠.٥٨) وهي قيمة موجبة ودالة حيث بلغت القيمة التائية المحسوبة (٣.٧٧) وهي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) ودرجة حرية (٢٨) والبالغة (٢.٠٥)، وهذا يعني بأن هناك علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين القيادة ونتائج الاعمال.

٢- بلغت قيمة معامل الارتباط بين التخطيط الاستراتيجي ونتائج الاعمال (٠.٤٦) وهي قيمة موجبة ودالة حيث بلغت القيمة التائية المحسوبة (٢.٧٤) وهي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) ودرجة حرية (٢٨) والبالغة (٢.٠٥)، وهذا يعني بأن هناك علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين التخطيط الاستراتيجي ونتائج الاعمال.

٣- بلغت قيمة معامل الارتباط بين التركيز على الزبون والسوق ونتائج الاعمال (٠.٤٨) وهي قيمة موجبة ودالة حيث بلغت القيمة التائية المحسوبة (٢.٧٤) وهي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) ودرجة حرية (٢٨) والبالغة (٢.٠٥)، وهذا يعني بأن هناك علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين التركيز على الزبون والسوق ونتائج الاعمال.

٤- بلغت قيمة معامل الارتباط بين المعلومات والتحليل ونتائج الاعمال (٠.٦٩) وهي قيمة موجبة ودالة حيث بلغت القيمة التائية المحسوبة (٥.٠٤) وهي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) ودرجة حرية (٢٨) والبالغة (٢.٠٥)، وهذا يعني بأن هناك علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين المعلومات والتحليل ونتائج الاعمال.

٥- بلغت قيمة معامل الارتباط بين تركيز الموارد البشرية ونتائج الاعمال (٠.٦٦) وهي قيمة موجبة ودالة حيث بلغت القيمة التائية المحسوبة (٤.٦٥) وهي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) ودرجة حرية (٢٨) والبالغة (٢.٠٥)، وهذا يعني بأن هناك علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين تركيز الموارد البشرية ونتائج الاعمال.

وبهذا تم اثبات جميع فرضيات الدراسة

## المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

### ١. أولاً :- الاستنتاجات

تواصلت مع منهجية الدراسة سيجري صياغة الاستنتاجات الميدانية وذلك بحسب أسبقية فرضيات الدراسة ، وكما يأتي :

#### ١- الاستنتاجات المتعلقة بالفرضية الأولى

- أ- من خلال البحث تبين ان القيادة ، التخطيط الاستراتيجي، التركيز على السوق والزبون، المعلومات والتحليل، تركيز الموارد البشرية، فاعلية العمليات، نتائج الأعمال تساهم في تحقيق تفوق الاداء المنظمي .
- ب- إن المنظمات التي تعتمد معايير الجوائز الدولية للجودة حققت نتائج ملحوظة وذلك من خلال مؤشرات الاداء المتفوق للشركات الصناعية .
- ج- ظهر في الجانب النظري تعدد معايير الجوائز الدولية للجودة إلا إن المعايير التي تشترك بها اغلب الجوائز هي أربعة (القيادة ، والتخطيط الاستراتيجي ، والموارد البشرية ، وإدارة العمليات).
- د- إن الإدارة ملتزمة بتحفيز الموارد البشرية ومحاورتهم والاهتمام بهم والعمل على تشجيع المبدعين منهم للوصول إلى أداء متميز للأفراد العاملين يساعد على تميز عمل هذه المنظمات.

#### ٢- الاستنتاجات المتعلقة بالفرضية الثانية

- أ- إن تركيز الإدارة على وضع رؤية واضحة فضلاً عن المشاركة الشخصية للقيادة في تحقيق الأهداف ومراجعة الإدارة العليا مستويات أداء العاملين وتشجيعهم على العمل الفرقي قد تم توظيفه بشكل جيد في المنظمات المبحوثة من قبل القيادات العليا لها.
- ب- إن إدارة هذه المنظمات تحدد الفرص الحالية والمستقبلية للمنظمة وخططها تجسد مفاهيم التميز كما إنها تحدد جهات مسئولة عن هذا الإعداد والتحديث من أجل الخروج بخطط إستراتيجية غير متقادمة وبالوقت الملائم.
- ج- إن أهم المحاور وأكثرها مساهمة هو القيادة التخطيط الاستراتيجي لما حققه من نسبة مساهمة كبيرة وتميز لجميع فقراتها مما يجعل هذا المحور في المرتبة الأولى في المساهمة لحدوث التميز في الأداء المنظمي.

### ثانياً: التوصيات

- ١- الاهتمام بالجوانب الإدارية والعلمية إذ إن الإدارة المتميزة تعمل على تقديم مناخ علمي يساعد على التميز من خلال إجراء دورات تعليمية تدريبية تنمي روح الابداع والتفكير وزيادة كفاءة الكوادر

العاملة في المنظمات لغرض مواكبة التغيرات التكنولوجية التي تحدث في العالم الخارجي . فضلا عن تشجيع المنافسة بين العاملين في مجال الاداء المتفوق عن طريق تثمين الجهود المبذولة ماديا ومعنويا.

٢- إجراء لقاءات مستمرة بينها وبين جميع العمال وغيرهم للتداول معهم والسماع إلى تظلماتهم وشكاواهم لتجاوز الأخطاء الحاصلة واتخاذ بدائل أخرى أفضل من خلال عقد الندوات والاجتماعات المستمرة التي تسهم في تفعيل روح التعاون .

٣- فتح دورات إدارية من أعلى المستويات إلى أدناها بالاعتماد على الخبرات الإدارية الموجودة داخل الشركات، وتكون هذه الدورات على مراحل لضمان إن القيادات وإلا داريين في الشركات هم من المتمكنين بمجال الإدارة ولديهم الخبرات الإدارية.

#### المصادر العربية:

- ١- فرج ، وليد علاء، ٢٠٠٩ " علاقة تقانة المعلومات بإعادة الهندسة الأعمال وأثرهما في الأداء المتميز"، رسالة ماجستير في تقنيات العمليات، الكلية التقنية الإدارية، هيئة التعليم التقني،.
- ٢- الزبيدي، ناظم جواد عبد سلمان ، ٢٠٠٧ "العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والقيادة التمويلية واثرها في تفوق المنظمات " دراسة استطلاعية لعينة من مديري المصارف الحكومية والاهلية ، أطروحة دكتوراه فلسفة في ادارة الاعمال جامعة بغداد .
- ٣- الدليمي ، عماد علي محمود ، ٢٠٠٩ "أثر التوجه السوقي والتعلم المنظمي في ادارة الاعمال "دراسة استطلاعية لاراء عينة من مدراء عينة من مدراء المصارف العراقية ،رسالة ماجستير في ادارة الاعمال جامعة بغداد.
- ٤- الرويشدي ،حسام علي محيبيس ، ٢٠٠٩ "أعتماد معايير الجوائز الدولية للجودة لتحقيق الاداء المتميز "دراسة استطلاعية لاراء عينة من عمداء ورؤساء الاقسام العلمية في جامعة بغداد ،رسالة ماجستير في الادارة العامة.

#### المصادر الانكليزية:

- 1- Al Dahiree, Jaafar Sadiq Abd Al Hassan, (2003), "Construction of Simulation Model to improve the performance of precast concrete factory," A thesis to the college of engineering, Baghdad University.
- 2- Bottle, F., (2009), "Customer Relationship Management", concepts & tools 2<sup>nd</sup> Ed Elsevier. Oxford.
- 3- Certo, S.G. , (2003) Modern Management Diversity; Quality ; Ethics and the Global Environment, 9<sup>th</sup> ed, Prentice Hall Inc., New Jersey.
- 4- DeWeall, A., Andre. (2008), The Secret of High Performance Organizations , European School of Management , Management Online Review .
- 5- Daft, R. L., and Noe, R. A. (2003), Organizational Behavior, Harcourt College Publishers, Inc., New York.,.



- 6- Evans, James (2007), **Impacts of information management on business performance** ", Benchmarking an international journal, vol.14, No.4, pp.517-533
- 7- Gibson, J.L., Donnelly – Jr, J. H., Ivancevich, J.M., & Konopaske, R., (2003). **"Organization: Behavior, structure , processes"**, 11<sup>th</sup> ; (New York: Mc crow – Hill Co. Inc).
- 8- Guthrie , P., James, Patrick, C., Flood, Sarah, Mac, C. , (2008), **High Perormance Work Systems Workforce Productivity , and Innovation** : Acomparison of MNCS and Indigenous Firms, Link Working Paper series, Dublin City University .
- 9- Jesse, Heimonen, (2010), **" A Viewpoint to Customer Relationship Management in Non Profit Context"**, Case County Carlow Chamber Commerce, Savonia University.
- 10- Inyang, Benjamin James, (2010) , **" Strategic Human Resource Management(SHRM): A Paradigm Shift for Achieving Sustained Cometitive Advantage in Organization"**, International Bulletin of Business Administration, Euro Journals, Inc.
- 11- Jones, Gareth R. (2001), **" Contemporary Management"**, New York: Mc crow – Hill.
- 12- Russo, C.S., & Holman, B., (2004), Denr's organizational excellence cookbook: A division's Guide to the quality journey, [www.nsaho.ns.ca/uploadedfiles/ahonewsjan212005-pdf](http://www.nsaho.ns.ca/uploadedfiles/ahonewsjan212005-pdf) .
- 13- Stewart, G.L., Brown, K.G., (2009), **"Human Resource Management"**, linking strategy to practice, John Wiley & Sons, Inc, USA.
- 14- Robbins, S.P. ( 2003 ), **Organizational Behavior**, 10<sup>th</sup> ed., Prentice – Hall, New Jersey .
- 15- Laamanen, Kai, **High Performance Organization**, (2007), [www.innotiimi.com](http://www.innotiimi.com)
- 16- Molina, Carlos & Callahan, Jamie L. , (2010) **"Fostering Organizational Performance"**: The Role of Journal of Management Development, Vol.29, No.1.
- 17- Mondy, R. Wayne, (2008), **"Human Resource Management"**, 10<sup>th</sup> ed., Pearson Education, Inc, New jersey.
- 18- Nicole, M., Young, MSW, Qualities O, (2005) **a High Performance Organization** , [www.opti.-solutions.com](http://www.opti.-solutions.com)
- 19- Vonderembse, & White, Gregory, (2004), **" Operations Management: Concepts , Methods , Strategies"**, John Wiley & Sons Inc., USA.
- 20- Wang, Y, Lo, H, Zhang, Q & Xue, Y, (2006), **" How Technological Capability in Fluences Business Performance "**, Journal of technology management, vol.1, pp.27-52.